

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Совершенствование системы внутрифирменного обучения  
персонала в телекоммуникационной организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ Н.В. Федоровых  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Исполнитель:  
Костромина Дарья Романовна  
Студент группы Б-41, 4 курса,  
очного отделения,  
направление «38.03.03 –  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Девятковская И.В.,  
канд. психол. н.,  
доцент кафедры акмеологии  
и менеджмента

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО «ВЫМПЕЛКОМ» .....</b>	<b>6</b>
1.1. Характеристика деятельности организации ПАО «ВымпелКом» ...	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в ПАО «ВымпелКом» ...	14
1.3. Анализ системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом» .....	25
Выводы по первой главе .....	35
<b>ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО «ВЫМПЕЛКОМ» .....</b>	<b>40</b>
2.1. Мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом» .....	40
2.2. Нормативно-правовое обеспечение совершенствования системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом» .....	47
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом» .....	55
Выводы по второй главе .....	60
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>61</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>63</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ .....</b>	<b>68</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Постоянные изменения внешних условий, таких как экономическая политика государства, система налогообложения и законодательство, и внутренних условий, например, новые рабочие места, корпоративная культура, стратегия и организационная структура, поставило перед руководством компании задачи в отношении подготовки персонала к работе в новых условиях. В связи с этим возникает задача формирования конкурентоспособного персонала, который определяется как совокупность его характеристик, обеспечивающих превосходство перед конкурентами. В то же время конкурентоспособность персонала определяется конкурентоспособностью отдельных работников и их групп и в значительной мере зависит от механизма функционирования человеческого ресурса в производственно-коммерческом процессе. Теперь работодатели заинтересованы в том, чтобы иметь высококвалифицированный персонал, способный создавать и продавать товары и услуги, которые смогли бы успешно конкурировать с зарубежными товарами и услугами [46].

Совершенствование внутрифирменного обучения персонала является одним из актуальных вопросов в сфере управления персоналом, стоящих перед руководством не зависимо от того, на какой стадии существования находится предприятие – будь то этап становления, активного роста, захвата новых рынков или реструктуризации, потребность в квалифицированном персонале в условиях жесточайшей конкуренции – одна из важнейших.

По мере роста взаимозависимости и сложности внешней и внутренней среды, увеличивается значение формирования и оптимального использования потенциала каждого работника организации и, прежде всего, его знаний, а также развитие способностей организации к непрерывному обучению персонала. Идея обучения персонала не только целесообразна и практична, но и социально желательна и позитивна. Однако зачастую система обучения персонала в организации не организована: тренинги

проводятся стихийно разными специалистами, которые не всегда вникают в специфику работы компании, а знания, полученные на семинарах, куда направляют отдельных сотрудников, не используются в деятельности. В этом случае при высоких финансовых затратах эффект может быть даже отрицательным. Эффективное решение – это совершенствование внутрифирменного обучения персонала, что учитывало бы потребности компании.

Актуальность данной темы для ПАО «ВымпелКом» состоит в том, что меняются технические характеристики услуг; из-за роста конкуренции возрастает роль сотрудников, взаимодействующих с клиентами. Для решения перечисленных задач требуется совершенствование внутрифирменного обучения, направленного на развитие соответствующих знаний и навыков персонала.

**Противоречие:** между необходимостью повышения эффективности деятельности предприятия и существующей системой внутрифирменного обучения персонала организации.

**Проблема:** без совершенствования системы внутрифирменного обучения персонала невозможно повысить эффективность деятельности предприятия.

**Цель** исследования – проанализировать внутрифирменную систему обучения персонала и разработать мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом».

**Объект** исследования – система внутрифирменного обучения персонала.

**Предмет** – совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала.

**Задачи** исследования:

- 1) проанализировать систему управления персоналом
- 2) проанализировать систему внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом»;

- 3) разработать мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом»;
- 4) определить нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом».

**Методы** исследования: общенаучные методы (анализ, синтез, аналогия, классификация, обобщение), методы эмпирического уровня (описание, сравнение, измерение).

**Методологической и теоретической основой исследования** стали работы следующих авторов: Д.А. Аширов, Л.Н. Банникова, В.Р. Веснин, А.В.Дейнека, Л.Н. Иванова-Швец, А.Я. Кибанов, Е.И. Кудрявцева, А.М.Куренной, Н.Л. Маренков, В.В. Травин, С.В. Шекшня и др.

**Структура выпускной квалификационной работы** обусловлена поставленными целью и задачами. Работа содержит введение, две главы, заключение, список использованных источников и приложения.

Во введении определены актуальность, противоречие, проблема, цель, задачи, объект, предмет и методы исследования.

В первой главе «Анализ внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом» приводится характеристика деятельности организации, анализ ее системы управления персоналом и системы внутрифирменного обучения.

Во второй главе «Совершенствование внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом» приводятся мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала, их нормативно-правового обеспечения, социально-экономической эффективности.

В заключении сформулированы основные выводы по задачам исследования .

## **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО «ВЫМПЕЛКОМ»**

### **1.1. Характеристика деятельности организации ПАО «ВымпелКом»**

Полное фирменное наименование предприятия, которое является объектом исследования: Публичное акционерное общество «Вымпел-Коммуникации», сокращенное фирменное наименование: ПАО «ВымпелКом». Дата введения наименования: 28.03.1995 г.

«Вымпел-Коммуникации» зарегистрировано 28 июля 1993 г. с целью получения прибыли в результате исследований, проектирования и производства радиоэлектронных систем связи и их компонентов, а также эксплуатации и предоставления услуг местной и международной сотовой радиотелефонной связи и организации совместных предприятий, телефонных компаний, иных организаций и предприятий с целью создания и эксплуатации систем радиотелефонной связи.

Крупнейшими учредителями компании выступили ряд государственных научно-исследовательских институтов, участвовавших во времена бывшего СССР в разработке высоких технологий в области радиоэлектроники для оборонной промышленности. В результате ряд ведущих специалистов этих организаций, включая Генерального директора АО «Вымпелком» Д.Б. Зимина, вошел в состав руководства компании.

Головной офис находится в Москве. Количество филиалов (представительств) – 64.

Екатеринбургский филиал ПАО «ВымпелКом» открыт 15.08.2005 и находится по адресу г. Екатеринбург, ул. Степана Разина, д. 16а.

Основное отраслевое направление деятельности согласно ОКВЭД: 64.20.1 – Деятельность в области телефонной связи.

«ВымпелКом» является одним из ведущих поставщиков услуг связи в России и осуществляет деятельность под брендом «Билайн». «Билайн» – один из наиболее известных брендов в России. «ВымпелКом» предоставляет интегрированные услуги мобильной и фиксированной телефонии, международной и междугородной связи, передачи данных, телематических услуг связи, доступа в Интернет на базе беспроводных и проводных решений, включая технологии оптоволоконного доступа, WiFi и сети третьего и четвертого поколений. Среди клиентов и партнеров «ВымпелКом» - частные лица, малые, средние и крупные предприятия, транснациональные корпорации, операторы связи.

«ВымпелКом» входит в Группу компаний VimpelCom Ltd. (штаб-квартира в Амстердаме), которая является одним из крупнейших мировых интегрированных операторов связи, в которую входят компании связи, предоставляющие услуги голосовой связи и передачи данных на основе широкого спектра технологий беспроводной и фиксированной связи, а также широкополосного доступа в интернет в России, Италии, Украине, Казахстане, Узбекистане, Таджикистане, Армении, Грузии, Кыргызстане, Лаосе, Алжире, Бангладеш, Пакистане и Зимбабве. Группа компаний VimpelCom Ltd. предоставляет услуги по всему миру на территории с общим населением около 740 млн. чел. Компании группы VimpelCom Ltd. предоставляют услуги под брендами «Билайн», «Киевстар», «Wind», «Infostrada», «Mobilink», «Banglalink», «Telecel» и «Djezzy». По состоянию на 31 декабря 2014 г. общее количество абонентов компаний Группы VimpelCom Ltd. составляло 222 млн.

«ВымпелКом» было первой российской компанией, включенной в листинг Нью-Йоркской фондовой биржи (NYSE), акции которой котировались под символом VIP.

По состоянию на конец 2014 г. ВымпелКом обслуживал 57 216 820 активных абонентов мобильной связи в России.

Корпоративная стратегия «ВымпелКом», совместно с его дочерними и (или) зависимыми обществами в России, сосредоточена на задаче обеспечения устойчивого роста денежного потока. Для решения этой задачи компания фокусируется на следующих основных направлениях:

- 1) Стабильный рост доходов на рынках присутствия.
- 2) Также усилия сосредоточены на улучшении общей эффективности его деятельности, снижении издержек и внедрении инновационных операционных бизнес-моделей. Основные проекты по снижению издержек направлены на технические и технологические процессы, систему дилерских вознаграждений, а также вопросы организационной эффективности.
- 3) Сохранение ведущей позиции по уровню предпочтения бренда основывается на сегментации абонентской базы, учитывающей ценности и потребности каждого из сегментов, а также подчеркивающей ключевые отличия бренда «Билайн» от бренда конкурентов. Кроме этого, постоянно действующие инициативы по повышению уровня клиентской удовлетворенности позволяют увеличить лояльность абонентской базы и сократить отток.
- 4) Использование возможностей для освоения новых видов деятельности или укрепления позиций на существующих рынках путем неорганического роста. Оценка таких возможностей будет происходить с учетом стратегической и финансовой привлекательности объектов для поглощения и дополнительных операционных синергий с основной деятельностью компании.

Среди факторов, которые могут негативно сказаться на сбыте предприятием его продукции, можно выделить: снижение покупательной способности населения, вследствие которого сокращается спрос на услуги сотовой связи; усиление конкуренции в отрасли. Опосредованное влияние на продажи компании также может оказать увеличение темпов роста инфляции.

Схема оргструктуры представлена в Приложении.



Данная схема характеризует наличие в организации линейно-функциональной структуры управления, где все функции управленческого воздействия сосредоточены на директоре. По отдельным функциям сформированы отделы, руководители и специалисты которых обладают знаниями и навыками в данной области и сами принимают производственные решения, подготавливают проекты планов и отчетов. Управляющие воздействия могут передаваться только одним лицом – руководителем, который несет ответственность перед вышестоящим руководителем.

Директор филиала осуществляет общий контроль и управление, отслеживает работу всех отделов. Еженедельно проводятся совещания с начальниками отделов и специалистами. На этих совещаниях подводятся итоги работы филиала за неделю, решаются накопившиеся проблемы, дается оценка работе каждого из подразделений филиала.

Директор филиала назначается и освобождается от должности Советом Директоров по предоставлению генерального директора. Директор филиала руководит всей деятельностью Филиала в соответствии с Положением, доверенностью и заключенным с ним трудовым договором.

Директору филиала подчинены все нижестоящие руководители. Создана единая вертикальная линия руководства и прямой путь активного воздействия на подчиненных. Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности. Руководитель в данном случае должен охватывать все стороны деятельности предприятия.

Функциональные подразделения осуществляют всю техническую подготовку производства, подготавливают варианты решения вопросов, связанных с руководством процессами производства, освобождают линейных руководителей от планирования финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и других вопросов.

Приведенная информация по финансовому состоянию ПАО «Вымпелком» основана на данных финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с Российскими стандартами финансовой отчетности. Данные

финансовой отчетности предоставлены финансовым отделом ПАО «Вымпелком». Единицей измерения являются тысячи рублей.

Согласно данным финансовой отчетности увеличение объемов реализации по сравнению с аналогичным периодом 2014 г. составило 366%.

По итогам первых двух кварталов 2015 г. совокупный объем выручки превысил показатель всего 2014 г. На конец 2015 г. компании удалось достигнуть увеличения объемов реализации до 400 млн. руб., рост выручки по сравнению с аналогичным периодом 2014 г. составил 366%.

Показатель чистой прибыли свидетельствует о положительной динамике организации.

Средний темп прироста чистой прибыли за период 2013-2015 гг. составил 89%. Рост чистой прибыли в 2015 г. по сравнению с прошлым годом составил более 250%.

Таблица 1 – Финансовые результаты деятельности организации (тыс. руб.)

Показатель	2013	2014	2015
Выручка	284351	109845	401918
Себестоимость реализации	191954	72716	194289
Включая амортизацию	12234	21616	34269
Валовая прибыль	104631	58745	241898
Коммерческие и общешфирменные расходы	36283	-	-
Прочие операционные расходы	29374	47263	42962
Прочие операционные доходы	27546	81644	43933
Прибыль от реализации	66520	93126	242869
Прочие внереализационные расходы	6792	15662	49582
Прочие внереализационные доходы	19	2635	3198
EBITDA	59747	80099	196485
Амортизация	12234	21616	34269
EBIT	47513	58483	162216
Проценты к получению	2031	86	636
Проценты к уплате	9147	1219	8454
EBT	36335	57178	153126
Налог на прибыль	11476	16959	39953
Net Income	24859	40219	113173
Денежная чистая прибыль	37093	61835	147442
Чистый денежный поток от операционной деятельности	59747	80099	196485
Чистый денежный поток акционеров (с учетом кредитования)	52631	78966	188667

О положительной динамике деятельности организации также свидетельствует показатель чистой прибыли. Средний темп прироста чистой прибыли за период 2013-2015 гг. составил 89%. Рост чистой прибыли в 2015 г. по сравнению с прошлым годом составил более 250%.

Общее повышение эффективности деятельности организации подтверждается ростом показателей рентабельности. При объеме продаж в 401918 тыс. руб. в 2015 г. EBITDA составила 196485 тыс. руб., что соответствует норме рентабельности в размере 48,8% (табл. 2).

Таблица 2 – Показатели рентабельности (%)

Показатель	1 янв. 2015	1 янв. 2016
Рентабельность EBITDA	72,92	48,88
Рентабельность EBIT	53,24	40,36
Рентабельность продаж	33,80	51,66
Рентабельность чистых активов	20,49	30,65
Рентабельность чистой прибыли	36,10	25,62
ROA	9,41	13,39
ROE	20,49	30,65

Показатели оборачиваемости в динамике находятся в приемлемом диапазоне, что свидетельствует о высокой эффективности использования капитала и улучшению функционирования предприятия в целом (табл. 3).

Таблица 3 – Показатели оборачиваемости (дней)

Показатель	1 янв. 2015	1 янв. 2016
Средний срок оборота всех активов	1413	732
Средний срок оборота оборотных активов	222	143
Средний срок оборота запасов	15,8	11,6
Средний срок оборота дебиторской задолженности	109	49
Средний срок оборота денежных средств	6	32
Средний срок оборота кредиторской задолженности	91	74
Средний срок оборота краткосрочных кредитов и займов	22	26

Средний срок оборота краткосрочных кредитов и займов согласно отчетности за 2015 г. составляет 26 дней, это является хорошим показателем,

что позволяет эффективно управлять рисками возникновения дефицита ликвидности.

Стабильное финансовое состояние ПАО «Вымпелком» характеризует положительная динамика чистых активов.

Наибольший удельный вес в структуре собственного капитала предприятия (85,73% по состоянию на конец 2015 г.) приходится на нераспределенную прибыль.

Деятельность компании подвержена влиянию сезонных факторов. Так, количество продаж контрактных и предоплатных тарифных планов возрастает в декабре и уменьшается в январе и феврале. Количество минут, используемых абонентами, также снижается в октябре-ноябре. Сумма выручки от предоставления услуг роуминга возрастает в период с июня по сентябрь – в период отпусков и летних поездок, и снижается в период новогодних праздников.

Факторами и условиями, влияющими на деятельность компании и результатами такой деятельности являются:

- тенденции развития телекоммуникационной отрасли;
- макроэкономическая ситуация и социально-политическая обстановка в России, состояние платежеспособного спроса;
- конкуренция со стороны основных игроков на рынке;
- качество управления предприятием и Группой в целом;
- изменения в составе менеджмента компании и Группы ВымпелКом;
- действия государственных органов в отношении компаний Группы, не соответствующие общеотраслевой практике;
- эффекты, связанные с приобретением или продажей крупных производственных активов;
- чрезвычайные ситуации;
- негативные тенденции на мировых финансовых рынках.

Влияние данных факторов сохранится в обозримом будущем.

Основными конкурентами ВымпелКома являются «Мобильные ТелеСистемы» («МТС») и «Мегафон» («Мегафон»), «Ростелеком» («Ростелеком»), группа компаний «Теле2 Россия» («Теле2 Россия»).

На конец 2013 г. абонентская база по зарегистрированным абонентам «ВымпелКом» в РФ по данным AC&M Consulting, составила 56,5 млн. Для сравнения, в МТС этот показатель – около 75,3 млн., в Мегафоне – около 68,1 млн., в Ростелекоме – 14,8 млн., в Теле2 Россия – 23,7 млн. абонентов. ВымпелКом также конкурирует с местными операторами.

Факторы конкурентоспособности компании:

- благоприятный имидж товарного знака;
- широкий спектр предоставляемых услуг, включая услуги неголосовой радиотелефонной связи, услуг по обмену данными и др.;
- диверсифицированная тарифная политика;
- эффективные методы стимулирования продаж;
- значительный опыт на рынке оказания услуг мобильной связи;
- наличие развитой инфраструктуры;
- использование новых возможностей в сфере высоких технологий;
- направленность на развитие проникновения сотовой связи.

Все вышеперечисленные факторы оказывают положительное равнозначное влияние на конкурентоспособность продукции «ВымпелКом» и Группы в целом.

## 1.2. Анализ системы управления персоналом в ПАО «ВымпелКом»

Функции по управлению персоналом в ПАО «ВымпелКом» выполняет отдел персонала.

Орг.структура отдела персонала представлена на рис. 1.

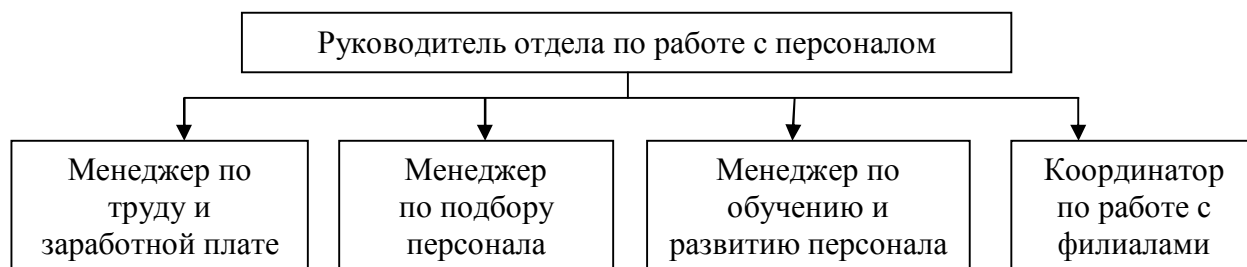


Рисунок 1 – Схема организационной структуры отдела персонала

Далее проведем анализ системы управления персоналом по функциям.

Основные направления деятельности отдела по работе с персоналом в ПАО «Вымпелком» схематично представим на рисунке 2.



Рисунок 2 – Основные направления деятельности в сфере управления человеческими ресурсами в ПАО «Вымпелком»

Как видно из данных рис. 2, деятельность отдела по работе с персоналом включает следующие функции:

1) Административная функция. Отражает деятельность органов управления на основе законодательства в области труда и нормативных актов (составление штатного расписания, прием, увольнение, продвижение кадров, соблюдение трудового законодательства).

Порядок найма и увольнения работника регламентируется ТК РФ. Работник приносит все необходимые документы (паспорт, документ воинского учета, трудовая книжка, страховое свидетельство государственного пенсионного страхования). Между организацией и сотрудником заключается трудовой договор. Работник знакомится под роспись с правилами внутреннего распорядка. Прием на работу оформляется приказом на основании заключения трудового договора. После чего формируют карточку сотрудника. Документы, используемые при найме: анкета кандидата; документы, удостоверяющие личность, образование; должностная инструкция; договор о не разглашении коммерческой тайны; при необходимости договор о материальной ответственности; инструктажи.

2) Функция планирования. Отражает деятельность по определению потребностей в кадрах в будущем (планы, прогнозы, программы).

Например, при определении числа продавцов в торговых точках проводится анализ количества визитов клиентов в каждый офис в расчете на одного сотрудника, время, которое клиент проводит в офисе продаж, скорость обслуживания, эффективность сотрудника, объем получаемой клиентом информации и многое другое. В частности, рассчитано, что среднее время обслуживания составляет около 15 минут (впрочем, все зависит от вопроса, с которым обратился клиент).

3) Социальная функция. Отражает деятельность органов управления в области заработной платы, социальных льгот.

4) Информационно-аналитическая функция. Обучение персонала, создание банка данных. Проводится внутреннее обучение персонала.

Основным источником привлечения является сайт, страница «Работа в Билайн». Каждый заинтересованный человек может познакомиться с представленными вакансиями и направить свое резюме на рассмотрение в отдел подбора персонала. В то же время используются такие инструменты поиска персонала, как открытые интернет-источники, различные профессиональные сайты, форумы. Для поиска претендентов на позиции определенного уровня привлекаются к совместной работе рекрутинговые агентства. В регионах больший упор делается на объявления в газетах, бегущую строку на телевидении.

В ПАО «Вымпелком» ведется работа с ВУЗами, организация стажерских программ, ведь одним из наиболее эффективных источников постоянного пополнения и привлечения персонала являются учебные заведения. При работе с ВУЗами используется и реализуется имеющаяся практика управления персоналом по организации и проведению студенческих программ.

Основными целями данного направления работы являются:

- 1) привлечение перспективных студентов;
- 2) минимизация издержек на найм высококвалифицированного персонала за счет постепенного «взрачивания» специалистов в компании.

У каждого блока – маркетинга, финансов, ИТ, HR и др. – существует комплекс требований к каждой определенной вакансии. Учитывается образование, опыт, реализованные проекты и потенциал развития и обучения, желание познавать новое. Если это направление рекламы, то соискателю следует иметь опыт работы в рекламных агентствах на проектах с крупными брендами или в компании в отделе рекламы. Имеет значение и уровень позиции, на которую он претендует в компании. Что касается технического направления, то основное требование – соответствующее образование и наличие опыта работы.

Процесс отбора кандидатов строится на основании структурированного интервью по компетенциям. Стандартная модель приема на работу



закljučается в следующем: нужно пройти несколько этапов интервью. Первое из них проводит специалист или рекрутер отдела по работе с персоналом. Для принятия окончательного решения бывает достаточно беседы с функциональным менеджером (непосредственным руководителем). При необходимости назначается встреча с вышестоящим начальником. В целом, можно сказать, что такая система отбора подразумевает от двух до четырех интервью в зависимости от уровня вакансии. Если говорить о высоких позициях, начиная с начальников отделов и руководителей служб, то здесь практикуется собеседование с выделением управленческих компетенций, и включается процедура ассессмента.

Среди используемых инструментов оценки стрессоустойчивости кандидата – кейсы, ролевые игры, провокационные, проективные вопросы. Например, при найме на позицию в колл-центр устраивается коллективная ролевая игра – разыгрывается ситуация «звонок недовольного клиента».

На предприятии ПАО «ВымпелКом» действует также система адаптации новых сотрудников. В процессе адаптации работник проходит следующие стадии:

1. Стадия ознакомления, на которой работник получает информацию о компании, о критериях оценки его работы, об эталонах, нормах поведения.
2. Стадия приспособления, на этом этапе работник переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей.
3. Стадия ассимиляции, когда осуществляется полное приспособление к среде, идентификация с новой группой.
4. Идентификация, когда личные цели работника отождествляются с целями трудовой организации, предприятия, фирмы и т.д.

Скорость адаптации зависит от многих факторов. Нормальный срок адаптации для разных категорий работников составляет от 1 года до 3 лет.

Сопровождение сотрудника в адаптационный период проводится в соответствии со специально разработанным Положением об адаптации персонала.

Трехмесячная «Программа поддержки нового сотрудника», которую курирует менеджер по персоналу, позволяет новичку во время испытательного срока быстрее и лучше адаптироваться к стилю работы в компании. В рамках этой программы куратор помогает новому сотруднику в первых шагах его внутрикорпоративной жизни: познакомиться с коллегами, разобраться в каких-то бытовых моментах. Кроме того, непосредственный руководитель ставит перед новичком задачи, по результатам выполнения которых делается вывод о целесообразности окончательного зачисления в штат. Есть курс «Добро пожаловать в «Вымпелком», рассчитанный на первые дни пребывания нового сотрудника в компании. В процессе этого тренинга новые сотрудники узнают о компании, ее истории, стратегии, миссии и ценностях, а также о положении на рынке и наших топ-менеджерах.

Активно функционирует программа кадрового резерва, суть которой состоит в том, что выделяются успешные работники, удачно осуществившие проект, а также те, кого непосредственное руководство высоко оценивает как людей с высоким потенциалом. Участие в кадровом резерве развивается по двум направлениям. Во-первых, работник может оставаться на своей должности и расти как эксперт. Во-вторых, его готовят к переходу на другие позиционные уровни. Эта программа является для «Вымпелкома» особенно ценной, потому что компания заинтересована в выращивании собственных топов, а не только в привлечении их со стороны. К примеру, ежегодно в компании проходит акция «Наш капитал», когда подчиненным предлагается в анонимном опроснике оценить своих руководителей. Таким образом выявляется лидерский профиль менеджеров. Специальный комитет выдвигает номинантов по результатам акции. Для каждого номинанта составляется индивидуальный план развития с тем, чтобы он мог совершенствовать свои лидерские качества. И если освобождается топ-позиция, то кандидаты на нее рекрутируются прежде всего из списка этих лидеров. А коллегиальность решений компенсирует возможные

недоразумения, ведь не всегда руководитель готов отдавать талантливому сотруднику «на повышение».

Управление карьерой в ПАО «ВымпелКом» охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках организации.

Главной задачей планирования и реализации карьеры в ПАО «ВымпелКом» является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьеры. Работник должен четко знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

С целью управления карьерой в ПАО «ВымпелКом» на каждого вновь поступающего работника заводится специальная карта адаптации и профессионального продвижения. Карта является своего рода регистрационным документом, отражающим ход трудовой адаптации новичков. В ней приводятся демографические характеристики работающего, данные о составе семьи, мотивы поступления на предприятие, мотивы выбора профессии, его трудовой путь до поступления на предприятие, пожелания работника в отношении дальнейшего повышения или изменения квалификации, профессии, пожелания в отношении увеличения заработка и т.д. При обучении, переподготовке, приобретении устойчивых профессиональных навыков работники поощряются перемещением по служебной лестнице, увеличением заработка и т.д. Таким образом, карта помогает прослеживать профессиональные и квалификационные изменения работника, в определенной степени управлять этим процессом, а этапы карьеры могут быть своего рода ориентиром при ее планировании.

При кадровой службе ПАО «ВымпелКом» организуются постоянные подразделения – центры оценки. В них оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования.

Оценка трудовой деятельности проводится следующим образом. Когда работник уже приступил к работе, адаптировался в коллективе, получил

надлежащую профессиональную подготовку, периодически оценивается эффективность его труда (индивидуально с каждым работником путем проведения собеседований). Работнику сообщается, чего именно ждет от него организация, как именно нужно вести себя работнику, какие нормативы он должен выполнять, какие навыки приобрести.

Аттестация проводится один раз в пять лет. Аттестацию проводит аттестационная комиссия, назначаемая из числа руководящих работников, высококвалифицированных специалистов.

К основным видам материального стимулирования относятся: стимулирующие и компенсационные выплаты; вознаграждение по итогам работы за год; ежегодная индексация заработной платы; дополнительное медицинское страхование; материальная помощь и т.д. Есть программа премирования по итогам года, премии по результатам успешно реализованного проекта, новаторской идеи и др. Развивается программа бонусов для менеджеров. Компания оказывает материальную помощь при рождении ребенка, в случае чрезвычайных обстоятельств. Выплачивается компенсация при переезде – смене места жительства.

Социальный пакет является обязательным. В него включены, во-первых, разные виды страхования: обязательное и добровольное медицинское страхование, добровольное медицинское страхование родственников, страхование от несчастных случаев и в загранпоездках, пенсионное страхование. Во-вторых, предоставление мобильного телефона и оплата связи. Есть детские программы: путевки в детские оздоровительные лагеря, новогодние билеты. Действуют корпоративные скидки: автолюбителям, автострахование, кредиты, фитнес, туризм. Кроме того, в компании достаточно активная корпоративная жизнь: корпоративные праздники, чемпионаты по футболу и боулингу – все эти события всегда проходят очень ярко и празднично.

В компании практикуется exit-интервью (выходное интервью, интервью при увольнении) с целью понять мотивацию ухода каждого

сотрудника. Полученная информация позволяет увидеть и в дальнейшем учесть сложные моменты, а также постараться изменить ситуацию в лучшую сторону.

Следующим шагом проведем анализ основных численных показателей по персоналу. Приведем показатели численности персонала в табл. 4.

Таблица 4 – Обеспеченность ПАО «ВымпелКом» персоналом

Категория персонала	План	Факт	Процент обеспеченности
Среднесписочная численность персонала, чел.	200	200	100
В том числе служащие, чел.	160	164	102,5
Руководители, чел.	40	36	90

Из данных табл. 4 видно, что по среднесписочной численности персонала предприятие обеспечено на 100%. Тем не менее, наблюдается недостаток руководителей предприятия на 10%, а служащих, наоборот, переизбыток 2,5%.

Проанализируем степень использования трудовых ресурсов ПАО «ВымпелКом» в табл. 5.

Таблица 5 – Использование трудовых ресурсов ПАО «ВымпелКом», 2015 г.

Показатель	План	Факт	Отклонение
Среднегодовая численность рабочих (ЧР)	160	164	+4
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	225	215	-10
Отработано часов одним рабочим за год (Ч)	1755	1612,5	-142,5
Средняя продолжительность рабочего дня (П), час.	7,8	7,5	-0,3
Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел.-час.	280800	264450	-16350

Как видно из данных табл. 5, имеющиеся трудовые ресурсы на предприятии используются недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 215 дней вместо 225, из-за чего сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 10 дней, а на всех – 1640 дней, или 12792 ч. (1640x7,8). Существенны и внутрисменные сверхплановые потери рабочего времени: за один день они составили 0,3 ч, а

за все отработанные дни всеми рабочими 10578 ч. Общие потери рабочего времени – 23370 ч (12 792 + 10 578), или 8,8% (23 370 / 264 450).

Показатели использования фонда рабочего времени приведены в табл. 6.

Таблица 6 – Анализ использования фонда рабочего времени  
ПАО «ВымпелКом» (дни)

Показатель	На одного рабочего		Отклонение от плана	
	план	факт	на одного рабочего	на всех рабочих
Календарное количество дней	365	365	-	-
в том числе: праздничные и выходные дни	101	101	-	-
Номинальный фонд рабочего времени	264	264	-	-
Неявки на работу	39	49	+10	+1640
В том числе: ежегодные отпуска	21	24	+3	+164
отпуска по учебе	1	2	+1	-164
отпуска по беременности и родам	3	2	-1	+492
дополнительные отпуска с разрешения администрации	5	8	+3	+459
болезни	9	11,8	+2,8	+197
прогулы	-	1,2	+1,2	+656
простои	-	4	+4	-1640
Явочный фонд рабочего времени	225	215	-10	-
Продолжительность рабочей смены, ч.	8	7,8	-	-13120
Бюджет рабочего времени, ч.	1800	1720	-80	-
Предпраздничные сокращенные дни, ч.	20	20	-	+82
Льготное время подросткам, ч.	2	2,5	+0,5	+328
Перерывы в работе кормящих матерей	3	5	+2	+9840
Внутрисменные простои, ч.	20	80	+60	-23370
Полезный фонд рабочего времени	1755	1612,5	-142,5	+1312
Сверхурочно отработанное время ч.	-	8	+8	+1640
Непроизводственные затраты рабочего времени, ч.		10	+10	

Для определения фонда рабочего времени используют формулу (1).

$$\text{ФРВ} = \text{Ч} * \Gamma * \text{Д} \quad (1),$$

где ФРВ – фонд рабочего времени;

Ч – численность рабочих.

Напряженность в обеспечении ПАО «ВымпелКом» трудовыми ресурсами может быть несколько снята за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работников, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, усовершенствования технологии и организации производства.

Средний возраст персонала – 24-35 лет.

Среднее время работы сотрудника в компании – 3–5 лет.

Проанализируем показатели движения рабочей силы (табл. 7).

Коэффициент текучести кадров определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), к среднесписочной численности работников (2).

$$K_T = P_y / p \cdot 100 \text{ (2)},$$

где  $K_T$  – коэффициент текучести;

$P_y$  – численность работников, уволенных по причинам текучести;

$p$  – среднесписочная численность работающих.

Коэффициент оборота по выбытию ( $K_B$ ) – отношение числа выбывших за период работников ( $Ч_B$ ) к среднему списочному их числу (3).

$$K_B = Ч_B / Ч_c \text{ (3)}$$

Коэффициент текучести ( $K_T$ ) – отношение числа выбывших за период работников по собственному желанию из-за несоответствия квалификации, за нарушение трудовой дисциплины за анализируемый период времени ( $Ч_{BT}$ ), к среднему списочному числу работников за тот же период (4).

$$K_T = Ч_{BT} / Ч_c \text{ (4)}$$

Коэффициент постоянства кадров – отношение числа работников, проработавших весь отчетный период, к их числу на конец этого периода. Этот коэффициент как бы дополняет коэффициент текучести и применяется для оценки эффективности кадровой политики фирмы, так как не вызываемый объективно неизбежными причинами оборот рабочей силы приводит к снижению эффективности ее использования в производстве.

Таблица 7 – Показатели движения рабочей силы ПАО «ВымпелКом»

Показатели движения	2014	2015
Численность персонала на начало года, чел.	150	180
Принято на работу, чел.	50	80
Выбыло, чел.	20	40
В том числе:		
по собственному желанию	10	20
уволено за нарушение трудовой дисциплины	2	8
Численность персонала на конец года, чел.	180	220
Среднесписочная численность персонала, чел.	168	200
Коэффициент оборота по приему работников, %	30	40
Коэффициент оборота по выбытию работников, %	12	20
Коэффициент текучести кадров, %	7	14
Коэффициент постоянства кадров, %	77	70

Данные табл. 7 говорят о повышении уровня текучести кадров с 7% в 2014 г. до 14% в 2015 г. Это произошло за счет коэффициента оборота по приему и выбытию. Как следствие, коэффициент постоянства кадров снижается (с 77% в 2014 г. до 70% в 2015 г.), но, тем не менее, его значение остается достаточно высоким. Это указывает на стабильность в кадровом составе, но на снижение показателя обратить внимание стоит.

Проведенный анализ системы управления персоналом в организации подтвердил достаточно высокую эффективность системы. В целом проводимую на предприятии работу по управлению персоналом можно оценить как эффективную. Кадровое обеспечение ПАО «Вымпелком» соответствует потребностям организации.



### **1.3. Анализ системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом»**

В телекоммуникационном бизнесе от обучения зависит эффективность работы организации – сотрудники должны развивать и технические, и профессиональные, и управленческие компетенции. Поскольку обучение персонала является приоритетным направлением в системе управления персоналом ПАО «ВымпелКом», работа отдела персонала направлена на постоянное совершенствование системы внутрифирменного обучения. С этим связана необходимость анализа системы обучения.

Согласно подхода А.Я. Кибанова, по которому мы далее проведем анализ, организация работы по обучению персонала состоит из 7 этапов:

1. Постановка целей обучения.
2. Определение потребности в обучении.
3. Определение содержания, форм, методов обучения и необходимых ресурсов.
4. Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов.
5. Проведение комплекса подготовительных мероприятий (подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения или повышения квалификации разных категорий персонала, назначение ответственных, формирование учебных групп).
6. Проведение обучения (текущий контроль за посещаемостью, обеспечение бесперебойной реализации учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым).
7. Оценка эффективности обучения.

Корпоративный университет является подразделением департамента по управлению персоналом, его директор напрямую подчиняется ген.директору, вице-президенту компании по управлению персоналом.

К задачам администратора корпоративного университета относятся:

- 1) общение с руководством компании на предмет развития сотрудников;

- 2) преобразование идей руководства об обучении в конкретные задачи;
- 3) согласование полученных задач с деятельностью фирмы в целом;
- 4) постановка задач тренерам, наставникам, преподавателям и руководство их деятельностью;
- 5) разработка перспективных планов развития своего подразделения.

В число тренеров и преподавателей, кроме штатных, привлекаются сотрудники компании, являющиеся признанными экспертами в своей области.

Идея создания корпоративного университета появилась в 1999 г., она принадлежит Дмитрию Зимину – основателю компании. Вначале это была программа для 20 топ-менеджеров компании. Д. Зимин лично приглашал политиков и экономистов для участия в обучающих встречах. 1999 год был временем экономического кризиса в России, поэтому возникла большая потребность в том, чтобы топ-менеджеры компании понимали происходящее в экономике страны. Именно поэтому была создана эта обучающая программа.

В 2002 г. начался новый виток в программе, круг вовлеченных в нее топ-менеджеров расширился до 400 чел. Программа развития руководителей была просто масштабирована. В дальнейшем ее организовывали дальше уже без привлечения экономистов и политиков, в качестве провайдеров приглашали тренинговые компании. И эта расширенная программа уже была направлена на бизнес-процессы, на то, как общаться со своими подчиненными, как сделать так, чтобы команда достигала результатов.

В 2004 г. в компании произошло окончательное формирование корпоративного университета. Теперь объединили под одной крышей всех сотрудников, которые работали в обучении и развитии персонала, все функциональные структуры. Для каждой обучающей программы придумали свои названия, и они все стали проходить в рамках «БиЛайн Университета». Под этим брендом сегодня работают все формы обучения и развития в «Вымпелкоме».

До 2004 г. в структуре обучения и развития работало 5 чел. Сейчас этим направлением занимаются более 260 сотрудников.

Сначала корпоративный университет работал в Москве, теперь он представлен во всех регионах России и в 6 странах СНГ.

Таблица 8 – Анализ системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом» (состояние системы и выявленные проблемы)

№	Этап организации работы по обучению персонала согласно теоретического подхода А.Я. Кибанова	Состояние системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом» по данному этапу	Выявленные проблемы на данном этапе организации работы по обучению персонала
1	2	3	4
1	Постановка целей обучения	Постановка целей обучения в компании проводится на основе стратегии компании. Корпоративный университет ПАО «Вымпелком» реализует стратегические программы обучения, необходимые для выполнения стратегических целей компании, и индивидуальные планы развития сотрудников по итогам совместного обсуждения руководителя и работника. Цели ставятся и перед началом обучения по конкретной программе обучения.	Этап в системе обучения существует. Проблем не выявлено.
2	Определение потребности в обучении	Целенаправленной работы по определению потребности в обучении персонала не проводится.	Оценке потребностей в развитии персонала уделяется не достаточно внимания. Отсутствуют индивидуальные планы развития сотрудников.

1	2	3	4
3	Определение содержания, форм, методов обучения и необходимых ресурсов	В университете более 500 внутренних программ обучения, которые разрабатываются самостоятельно. Реализуются программы обучения сотрудников по нескольким направлениям: эффективное управление ресурсами компании, информационные технологии, взаимодействие с клиентами, дополнительное профессиональное обучение (в т.ч. маркетинговое, юридическое и т.д.), охрана труда и техника безопасности, развитие личной эффективности. Ведется формирование единых команд, специально для этой цели запущен формат обучения, включающий фасилитацию руководителей управленческих команд на уровне регионов.	Этап в системе обучения существует. Проблем не выявлено. Программы обучения (содержание, формы, метод) разрабатываются самостоятельно.
4	Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов	Собственный штат Корпоративного университета – 70 чел. Всего же обучением и развитием сотрудников в компании занимаются еще 260 чел. – это функциональные тренеры. Часть своего рабочего времени они уделяют корпоративному университету, проводят обучение в рамках своих компетенций. Например, инженер по базовым станциям на оборудовании, которое хорошо знает сам, проводит обучение для других сотрудников. Ему ставятся цели на эту часть рабочего времени, потом оцениваются достигнутые результаты. При этом все тренеры функционально подчиняются «БиЛайн-Университету». Развивается институт функциональных тренеров, когда эксперт высокого уровня проходит обучение, а затем сам продолжает обучать своих подчиненных.	Этап в системе обучения существует. Проблем не выявлено. Подготовка тренеров ведется на постоянной основе.

1	2	3	4
5	<p>Проведение комплекса подготовительных мероприятий (подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения или повышения квалификации разных категорий персонала, назначение ответственных, формирование учебных групп)</p>	<p>Компания постоянно исследует рынок и отслеживает появление новых обучающих программ, готовит собственных преподавателей, обеспечивает передачу знаний и навыков слушателям университета.</p> <p>При формировании учебных групп придерживаются также следующего принципа: чем ниже уровень руководителя в управленческой иерархии, тем ближе он к «полевому» персоналу, а значит, к бизнесу, тем больше он нуждается в приобретении профессиональных навыков и развитии своих компетенций. Поэтому в первую очередь необходимо обучение руководителей младшего и среднего звена.</p> <p>Каждый курс разбит на несколько уроков. Перед началом курса идет обзор: из каких тем он состоит, сколько времени займет обучение – чтобы пользователь смог оценить необходимость этого предмета для себя. Урок начинается с небольшого предварительного теста. Если пользователь хорошо ориентируется в теме, он может потом ее пропускать. После этого начинается объяснение темы: текст, картинки, графики, ролевые игры, промежуточные тесты. В конце сотрудника ожидает мастер-тест, который можно сдавать несколько раз, проходя курс заново, чтобы улучшить свои знания.</p> <p>Разработана и действует политика по электронному обучению (внутренний документ, регламентирующий порядок работы в системе электронного обучения)</p>	<p>Этап в системе обучения существует. Комплекс подготовительных мероприятий обширный. Однако отсутствует работа по составлению графика обучения.</p>

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4
6	Проведение обучения (текущий контроль за посещаемостью, обеспечение бесперебойной реализации учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым)	Бесперебойную реализацию учебных программ и снабжение обучающихся всеми необходимыми учебными материалами обеспечивает система электронного обучения Lotus Learning Space производства IBM для применения курсов обслуживания клиентов, обучения продажам и подготовки руководителей и др. Система электронного позволяет получать обратную связь; обеспечивает миграцию и актуализацию электронных курсов; саморазвитие и проверку знаний сотрудников; адаптацию новых сотрудников; сопровождение очных обучающихся мероприятий.	Этап в системе обучения существует. Проблем не выявлено. Контроль за посещаемостью ведется как в электронной системе обучения, так и при очной форме обучения.
7	Оценка эффективности обучения	Особенное внимание уделяется качеству обучения в части подготовки специалистов, работающих в подразделениях, непосредственно влияющих на бизнес. Сокращен объем услуг внешних провайдеров, сместив акцент на развитие своих преподавателей, которые больше ориентируются в специфике отрасли. Усилена экспертиза внутри функций с помощью тренингов для тренеров. Программы распространяются не только на сотрудников «ВымпелКом», но и на партнеров компании, дистрибьюторов, ведь они тоже влияют на эффективность бизнеса.	Этап в системе обучения существует. Проблем не выявлено.

«БиЛайн-Университет» за год обучает в среднем 20 000 чел. при собственном штате в 70 чел.

В университете более 500 внутренних программ обучения, которые разрабатываются самостоятельно. При этом корпоративный университет придерживается демократичной политики относительно обучения: любой сотрудник «Вымпелкома» может пройти обучение по своей просьбе у любого внешнего провайдера практически по любой программе.

С 2011 г. «Билайн университет» начал привлекать внутренних экспертов к обучению сотрудников компании, запустил электронную и мобильную библиотеку.

Также серьезной задачей было формирование единых команд, специально для этой цели запущен формат обучения, включающий фасилитацию руководителей управленческих команд на уровне регионов (этап определения содержания, форм, методов обучения и необходимых ресурсов по А.Я. Кибанову).

Много внимания стало уделяться оценке потребностей в развитии персонала, управлению качеством обучения. Таким образом, в корпоративном университете Билайн больше сфокусировались на новых возможностях для совершенствования.

Однако, такому направлению, как развитие управленческих компетенций, не уделялось должного внимания. Раньше университет занимался этим вплотную, в основном привлекались внешние провайдеры, однако финансовые затраты были высоки: ведь чем выше уровень менеджеров, тем дороже стоимость программы. В кризис их финансирование было сокращено, они не проводились в должном объеме, что отразилось на эффективности. Недавний анализ взаимодействия руководителей и сотрудников на предмет постановки целей и оценки результатов показал, что ситуация в данной сфере ухудшилась за период с 2007 г., когда компания занималась системным обучением менеджеров. В 2011 г. «Билайн-университет» восстановил работу по развитию управленческих компетенций линейных руководителей. В этот процесс вовлечены успешные менеджеры и эксперты в качестве внутренних преподавателей. Если говорить об общей тенденции, то бизнесу нужны в основном прикладные тренинги и семинары. Проводить многодневные программы в нынешних условиях затруднительно. Актуальна другая модель обучения. С 2008 г. корпоративный университет в основном проводит ворк-шопы, мастер-классы, вебинары, 1-2-дневные

тренинги. Но под такой формат трудно оперативно найти провайдера. Поэтому роль внутренних тренеров, вне всякого сомнения, будет возрастать.

Корпоративный университет (например, в отличие от учебного центра) по своей сути – целостная система обучения, которая с помощью различных программ и методик позволяет поддерживать развитие организации.

Чем сложнее и технологичнее отрасль, чем крупнее и разветвленное организация, тем важнее для нее Корпоративный университет, где на разных «кафедрах» смогут учиться и маркетологи, и финансисты, и инженеры, и продавцы. Например, в «Билайн-университете» программы распространяются не только на сотрудников «ВымпелКома», но и на партнеров компании, дистрибьюторов.

Стоит еще отметить, что чем ниже уровень руководителя в управленческой иерархии, тем ближе он к «полевому» персоналу, а значит, к бизнесу, тем больше он нуждается в приобретении профессиональных навыков и развитии своих компетенций. Поэтому в первую очередь необходимо обучение руководителей младшего и среднего звена.

Другое распространенное упущение – утрата контакта с «полем» у преподавателей университета. Они должны быть не абстрактными теоретиками, а «играющими тренерами», ориентирующимися в реальных бизнес-процессах. Для этого в «ВымпелКоме» развивается институт функциональных тренеров, когда эксперт высокого уровня проходит обучение, а затем сам продолжает обучать своих подчиненных.

Из этого вытекает еще одна распространенная ошибка, точнее, угроза: корпоративный университет может полностью перехватить инициативу развития персонала у менеджера. Когда только преподаватели занимаются обучением персонала – это неправильный подход. Руководителя ни в коем случае нельзя исключать из процесса развития его подчиненных. Иначе сотрудник, прошедший обучение и вернувшийся в привычную среду, не сможет применять на практике полученные навыки. Начальник просто не воспримет его идей и не даст проявлять инициативу, т.к. не будет ощущать



связи между обучением и текущими задачами. Тесный контакт каждого руководителя с корпоративным университетом – это именно то связующее звено, которое соединяет обучение с практикой, и только таким образом оно может влиять на бизнес. В идеале каждый менеджер обязательно должен иметь тренинговую практику, чтобы участвовать в обучении подчиненных.

Сначала действовала программа, которая называлась «Билайн-университет», по которой перспективные менеджеры осваивали курс внутрикорпоративного MBA. Но далее стали ориентировать обучение не только на кадровый резерв, а включили в этот процесс всех сотрудников. И постепенно «завели» под крышу университета все направления и программы обучения.

При создании корпоративного университета важно сформировать такую площадку, где смогут одновременно решаться все вопросы обучения персонала, и все используемые методики и форматы будут работать на поддержание развития организации. «Вымпелком» удалось этого достичь. Компания постоянно исследует рынок и отслеживает появление новых обучающих программ, готовит собственных преподавателей, обеспечивает передачу знаний и навыков слушателям университета.

В компании теперь продвигается концепция «70-20-10»: 70% - обучение на рабочем месте (непосредственными начальниками или ведущими менеджерами) через реальные проекты и задачи; 20% - наставничество непосредственного руководителя и коучинг; 10% - очные занятия. Пожалуй, это наиболее принципиальное изменение в системе корпоративного обучения за 10 лет. В свое время в компании тоже имелся разрыв между обучением и практической деятельностью, когда нивелировали роль менеджеров. Теперь есть понимание, что вовлечение руководителей в процесс обучения (не только в корпоративном университете, но и на рабочих местах) позволяет достичь необходимого эффекта от тренингов.

Реализуются программы обучения сотрудников по нескольким направлениям: эффективное управление ресурсами компании, информационные технологии, взаимодействие с клиентами, дополнительное профессиональное обучение (в т.ч. маркетинговое, юридическое и т.д.), охрана труда и техника безопасности, развитие личной эффективности.

Значимой частью системы профессионального развития сотрудников является обучение менеджеров, которое реализуется в рамках следующих программ:

- 1) Школа кадрового резерва для будущих и функциональных директоров филиалов;
- 2) Школа директоров филиалов;
- 3) Программы развития компетенций новых руководителей;
- 4) Региональные программы обучения.

В корпоративном университете ПАО «ВымпелКом» проводится модульная программа, разработанная на основе рекомендаций норвежской компании «Telenor» (владеет 25% плюс 13 акций «ВымпелКом»). Она представляет собой девятимесячный курс, в рамках которого менеджеры решают кейсы и конкретные бизнес-ситуации, взятые из практики «ВымпелКом». При этом сотрудники последовательно привлекаются к решению маркетинговых, финансовых, кадровых, стратегических задач.

Системы электронного обучения e-Learning позволяют организации сэкономить деньги и время, а сотруднику – быстро заполнить пробелы в знаниях. Корпоративный университет ПАО «Вымпелком» внедрил систему электронного обучения Lotus Learning Space производства IBM для применения курсов обслуживания клиентов, обучения продажам и подготовки руководителей и др. (рис. 3).

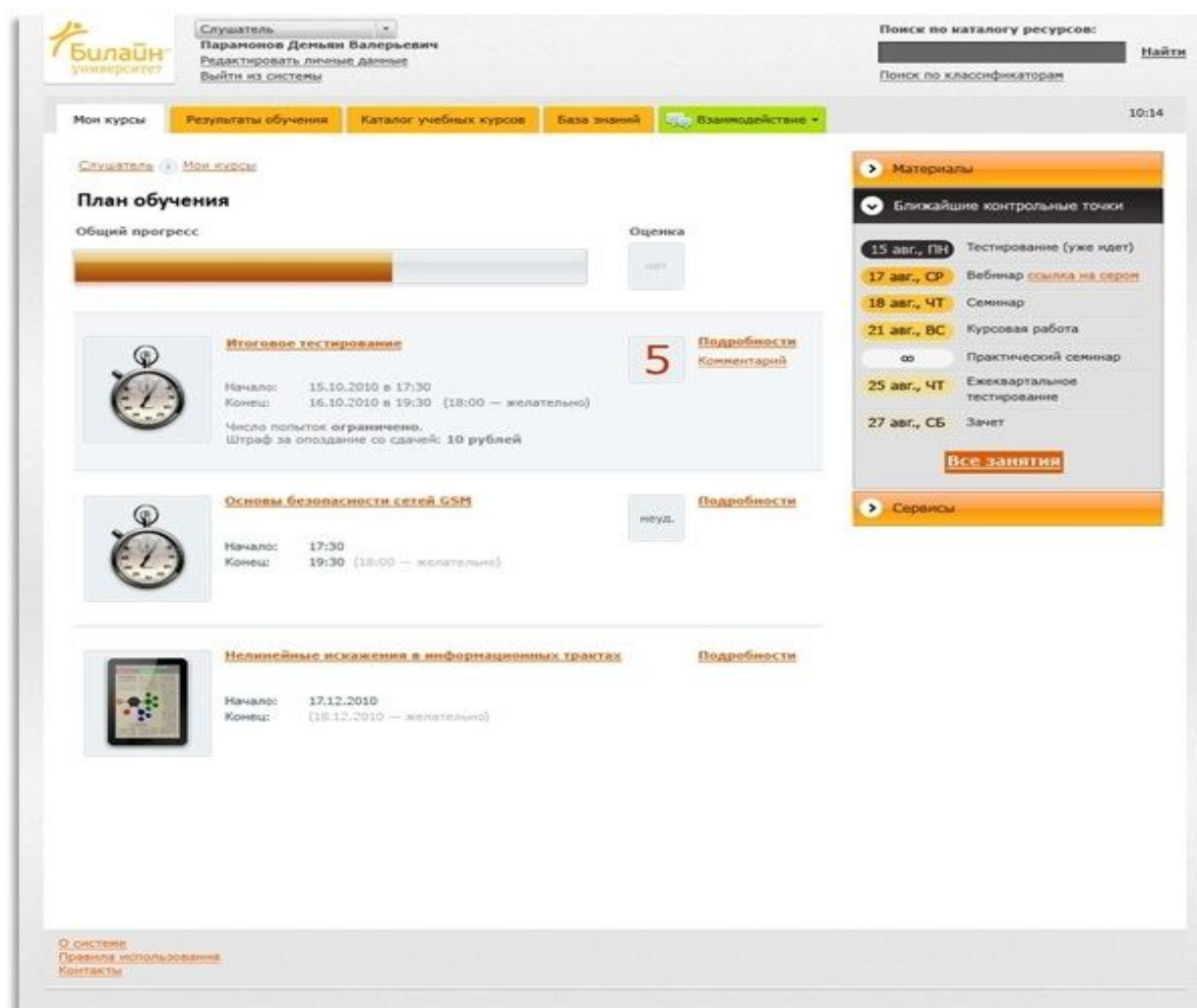


Рисунок 3 – Интерфейс корпоративного университета «Билайн»

Целью проекта внедрения системы электронного обучения было создание и внедрение новой единой платформы для организации электронного обучения и управления знаниями – смена устаревших LMS одной интегрированной платформой.

Задачи внедрения электронного обучения в ПАО «Вымпелком»: организация сбора обратной связи; миграция и актуализация электронных курсов; саморазвитие и проверка знаний сотрудников; адаптация новых сотрудников; сопровождение очных обучающих мероприятий.

Система электронного обучения и управления знаниями была разработана на базе линейки программных решений нового поколения – eLearning 4G. По сути, система является электронной книгой. Доступ к ней

сотрудник получает в рабочее время, чтобы повысить свой профессиональный уровень.

Большинство корпораций строго регламентируют количество часов, отведенных работнику на самообразование. Сотрудники «Вымпелком» могут повышать квалификацию не более двух часов в неделю. Впрочем, почти в каждой компании готовы предоставить служащим возможность совершенствовать рабочие навыки в свободное время.

ПАО «Вымпелком» внедрение электронного обучения обошлось в 2003 г. в 2 млн.долл.

При этом электронное обучение не должно исключать традиционного. «Вымпелком» стремится использовать системный подход, совмещая электронные тренинги с обычными. Таким образом, у сотрудников появляется возможность быстро получить знания, необходимые для работы. И этот процесс происходит гораздо быстрее, чем при использовании только очного или исключительно электронного обучения.

Из дисциплин представлены обслуживание клиентов, продажи и программа обучения менеджеров. Например, курс по продажам направлен на изучение специфики корпоративных продаж и продаж сложных технологических новинок. Поскольку в компании используется Lotus Notes, есть курс и по этой программе. Набор предметов постоянно пополняется.

В политике по электронному обучению (это внутренний документ, регламентирующий порядок работы в системе) прописано правило: если менеджер считает, что его подчиненный должен пройти определенные курсы, он пишет заявку, и обучение становится обязательным. Сотруднику приходит по электронной почте уведомление, что в течение определенного времени он должен пройти тот или иной курс. Заинтересованному в результатах менеджеру дирекция по работе с персоналом потом представляет отчет о прохождении курса всеми его сотрудниками. Он получает картину успеваемости своих подчиненных.

Сотрудники, показавшие хорошие результаты, могут получить повышение в должности. В компании существует план развития – каждые полгода ставятся цели, а затем идет их выполнение и контроль. В соответствии с этим планом сотрудник выбирает тренинги и обучается. Напрямую успехи в учебе на зарплату не влияют, но хорошо зарекомендовавшего себя сотрудника могут перевести на более сложную работу, где ставка выше.

Таким образом, в системе внутрифирменного обучения для постоянного профессионального развития сотрудников в ПАО «ВымпелКом» сформирована единая система корпоративного обучения, центральным элементом которой является «Корпоративный университет Билайн». Используются различные формы обучения, в т.ч. тренинги, электронные курсы и индивидуальная работа.

Для анализа системы внутрифирменного обучения важно представить результаты анализа качественного состава персонала, состава работников по образованию.

В табл. 9 представлен качественный состав трудовых ресурсов ПАО «ВымпелКом».

Таблица 9 – Распределение персонала по образованию

Группы рабочих по образованию	Численность рабочих на конец года, чел.		Удельный вес, %	
	2014	2015	2014	2015
Начальное	5	-	3,3	-
Незаконченное среднее	10	17	6,7	10
Среднее, среднее специальное	105	119	70,0	70
Высшее	30	34	20,0	20
Итого	150	170	100	100

В ПАО «ВымпелКом» наиболее весомую долю в составе персонала занимают работники со средним специальным образованием – 70%, также большую долю занимают сотрудники с высшим образованием – 30%.

Остальные работники с начальным и незаконченным высшим – это в основном обслуживающий персонал и студенты-стажеры.

Таким образом, проведенный анализ системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «Вымпелком» показал наличие следующих проблем:

1. Не уделяется достаточно внимания определению потребности в обучении.
2. Отсутствуют индивидуальные планы развития сотрудников.
3. Нет графика обучения.

### **Выводы по первой главе**

ПАО «Вымпелком» имеет стабильное финансовое положение.

Проведенный анализ системы управления персоналом в организации подтвердил достаточно высокую эффективность системы. В целом проводимую на предприятии работу по управлению персоналом можно оценить как эффективную. Кадровое обеспечение ПАО «Вымпелком» соответствует потребностям организации.

В корпоративном университете «Билайн» реализуются программы обучения сотрудников по нескольким направлениям: эффективное управление ресурсами компании, информационные технологии, взаимодействие с клиентами, дополнительное профессиональное обучение (в т.ч. маркетинговое, юридическое и т.д.), охрана труда и техника безопасности, развитие личной эффективности.

Значимой частью системы профессионального развития сотрудников является обучение менеджеров, которое реализуется в рамках следующих программ: школа кадрового резерва для будущих и функциональных директоров филиалов; школа директоров филиалов; программы развития компетенций новых руководителей; региональные программы обучения.

В системе внутрифирменного обучения для постоянного профессионального развития сотрудников в ПАО «ВымпелКом» сформирована единая система корпоративного обучения, центральным элементом которой является «Корпоративный университет Билайн». Используются различные формы обучения, в т.ч. тренинги, электронные курсы и индивидуальная работа.

Однако, в системе внутрифирменного обучения персонала ПАО «Вымпелком» есть и недостатки: не уделяется достаточно внимания определению потребности в обучении, отсутствуют индивидуальные планы развития сотрудников, нет графика обучения.

## ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО «ВЫМПЕЛКОМ»

### 2.1. Мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом»

В ходе анализа системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «Вымпелком» были выявлены следующие проблемы:

1. Не уделяется достаточно внимания определению потребности в обучении.
2. Отсутствуют индивидуальные планы развития сотрудников.
3. Нет графика обучения.

Для решения этих проблем разработан план мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом» (табл. 10).

Таблица 10 – Мероприятия по совершенствованию системы  
внутрифирменного обучения персонала ПАО «Вымпелком»

Проблема	Мероприятие	Сроки	Ответственные	Бюджет
1	2	3	4	5
Не уделяется достаточно внимания определению потребности в обучении	<b>Расширить комплекс методов (технологий) выявления потребности в обучении</b>		Директор по персоналу	Канц. товары и использование оргтехники, 1000 руб.
	– разработать и утвердить комплекс методов (технологий) выявления потребности в обучении	Июль 2016 г.		
	– внедрить комплекс методов (технологий) выявления потребности в обучении	Август 2016 г.		
	– проанализировать и при необходимости оптимизировать комплекс методов (технологий) выявления потребности в обучении	Январь 2017 г.		



Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5
Отсутствуют индивидуальные планы развития сотрудников	<b>Внедрить систему индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников</b>		Директор по персоналу	Канц.товары и использование оргтехники, 1000 руб.
	– разработать, согласовать с руководителями подразделений и утвердить примерные формы индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников	Июль – август 2016 г.		
	– внедрить систему индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников – консультировать руководителей подразделений по составлению индивидуальных планов развития	Сентябрь – декабрь 2016 г.		
	– проанализировать и при необходимости оптимизировать систему индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников	Январь – март 2017 г.		
Нет графика обучения	<b>Составление графика обучения персонала</b>	Ноябрь 2016 г.	Директор по персоналу совместно с руководителями подразделений	Канц.товары и использование оргтехники, 1000 руб.

Ресурс развития системы управления персоналом ПАО «Вымпелком» видится нам в разработке мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала. Это позволит компании повысить лояльность персонала, повысить его качество.

Для совершенствования системы внутрифирменного обучения персонала нами рекомендовано уделить большее внимание выявлению потребности в обучении. Рекомендуем расширить комплекс методов

(технологий) выявления потребности в обучении за счет технологий, указанных в табл. 11.

Таблица 11 – Технологии выявления потребностей в обучении

Название технологии	Описание технологии
1	2
Анализ результатов собеседования и тестирования при приеме на работу новых работников	Далеко не в каждой российской компании считают целесообразным обучать сотрудников, недавно принятых на работу. Однако постепенно, не без участия западных партнеров, многие российские компании внедряют обязательное краткосрочное обучение вновь набранных сотрудников. Организация такого обучения, конечно же, требует уточнения потребностей. Основную роль в реализации данной технологии выявления потребностей в обучении играет служба персонала, поскольку именно она организует оценку кандидатов
Анализ результатов деятельности новых работников в период введения в должность (адаптации)	Проведение адаптации вновь принятого сотрудника позволяет ему войти в рабочий процесс организации. Однако в ходе адаптации могут выявиться и недостатки сотрудника, мешающие его эффективной работе на новом месте. И здесь возможны два варианта действий. Первый, к сожалению, нередко встречающийся в практике торговых компаний при наборе сотрудников, непосредственно осуществляющих торговлю (торговых представителей, менеджеров и т. п.), – это дать «новичку» доработать до конца испытательного срока, а затем уволить его как не подходящего на данную должность. Второй – организовать в той или иной форме обучение сотрудника
Анализ результатов оценки (аттестации) работников	Это традиционный для западного менеджмента метод выявления потребностей в обучении, который иногда даже считают основным в системе организации корпоративного обучения. На взгляд автора, этот метод, возможно, и был основным в эпоху устойчивого поступательного развития бизнеса на Западе. Но в эпоху непрерывных изменений, глобализации бизнеса, слияний, поглощений и т. п. определять потребности в обучении каждого сотрудника фирмы раз в год – и притом исключительно индивидуально – вряд ли рационально
Анкетирование руководителей подразделений и сотрудников	Данный метод целесообразно применять для оперативного выявления потребностей в обучении больших групп специалистов по профессиональной тематике. Анкета должна быть составлена таким образом, чтобы однозначно и адекватно оценить потребности в обучении. Результаты анкетирования должны являться основанием для определения, кого и чему необходимо обучать. В анкете должны быть сформулированы основные элементы возможного зазора между необходимыми и реально существующими знаниями. Фактически содержание анкеты является не чем иным, как предполагаемым перечнем вопросов программы обучения
Интервьюирование руководителей подразделений и сотрудников	Значительно чаще происходят изменения в рамках отдельных подразделений и направлений работы. Эти изменения сложно или даже невозможно отследить на уровне организации. В связи с этим одной из важнейших технологий выявления потребностей в обучении является проведение регулярных встреч и бесед тренинг-менеджера с руководителями подразделений

1	2
Анализ специальной внешней информации	Под специальной внешней информацией понимается любая информация об изменениях во внешней обстановке (экономической, правовой и т. п.). Эта информация может извлекаться из официальных источников, информационно-аналитических изданий, материалов конференций и семинаров. Анализ информации и получение выводов из нее, приводящих к изменениям в работе и вызывающих потребности в обучении, является в основном прерогативой специалистов в соответствующих областях. Тренинг-менеджер должен следить за основными обзорными источниками информации
Анализ изменений технологии	Основные технологии, используемые в производственных процессах фирмы, также необходимо систематически подвергать анализу на предмет возможной необходимости обучения персонала. Очевидно, что обучение почти неизбежно в случае замены используемого сотрудниками оборудования или программного обеспечения
Анализ решений руководящих органов фирмы	Любые изменения в деятельности компании оформляются в виде решений ее руководящих органов (совета директоров, правления). Тренинг-менеджер должен, как минимум, своевременно знакомиться с этими решениями, анализировать их с точки зрения возможных потребностей в обучении и вносить соответствующие предложения по коррекции планов и бюджета компании
Анализ ожидаемых кадровых изменений внутри фирмы	Любая компания, заботящаяся о своем будущем, управляет перемещениями ключевых сотрудников путем выстраивания для них планов карьеры. Подобные планы учитывают возможные перемещения сотрудников по горизонтали и вертикали. Каждое из перемещений должно сопровождаться соответствующим обучением

В результате применения технологий выявления потребностей в обучении образуется информация, которую можно использовать при планировании обучения. Еще одним методом определения потребности в обучении может быть сбор заявок на обучение от руководителей структурных подразделений. Образец такой заявки приводим в табл. 12.

Таблица 12 – Бланк заявки на обучение

Составитель \_\_\_\_\_

(Ф.И.О., должность)

Тема обучения	Что Вы хотите развить (улучшить) в поведении своих подчиненных	Что хотите улучшить в знаниях, умениях и навыках своих подчиненных	Кого из своих подчиненных Вы рекомендуете к обучению	Ожидаемый результат (заполняется менеджером по персоналу после собеседования с руководителем, сделавшим заявку)

В итоге потребности организации в целом должны быть проанализированы руководителем отдела по работе персоналом в соответствии с общими целями и стратегией организации.

Определение потребностей в обучении, таким образом, составит основу системы внутрифирменного обучения персонала. Речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (в настоящий период и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в настоящее время.

Освоение смежных профессий является одной из форм повышения квалификации, поэтому мы предлагаем включить в систему обучения курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых товаров, технологии, школы по изучению передовых методов работы.

Необходимость повышения квалификации в ПАО «Вымпелком» объясняется разными причинами (в частности, современный уровень технологий предъявляет высокие требования к обновлению знаний и навыков персонала), поэтому оно может быть организовано в различных формах, и быть рассчитано на разные сроки. Например, процесс обучения, направленный на повышение квалификации, может быть осуществлен с отрывом и без отрыва от производства (посредством самостоятельного освоения образовательных программ и т.п.), само обучение может быть рассчитано на долгосрочный и краткосрочный варианты.

Необходимо также внедрить систему индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников, что позволит целенаправленно повышать уровень квалификации сотрудника, а также планировать его профессиональный и карьерный рост. Все индивидуальные планы развития должны быть объединены в единый план обучения по организации.

Индивидуальный план развития должен содержать:

– информацию о сотруднике (ФИО, должность, подразделение;

- профессиональные задачи;
- рекомендации по развитию корпоративных компетенций и деловых качеств, сделанные после оценки компетенций сотрудника;
- рекомендации по развитию профессиональных компетенций – умений, знаний и навыков, сделанные в ходе собеседования с руководителями сотрудника;
- конкретные цели развития с указанием сроков достижения целей; методов развития; развивающих действий;
- оценка достижения сотрудником целей развития с указанием: самооценки, оценки руководителя, комментариев руководителя;
- информацию о возможных перемещениях сотрудника в рамках компании;
- информацию о замещаемой должности;
- информацию о целях работника относительно служебно-профессионального роста;
- другие сведения, необходимые для планирования карьеры сотрудника.

Таблица 13 – Критерии индивидуального плана развития

№ п/п	Критерий	Описание
1	Логичность и последовательность	Между развивающими действиями должна быть преемственность, методы должны применяться по принципу «от простого к сложному»
2	Направленность на цель развития	Должно быть понятно, каким образом каждое из развивающих действий способствует развитию конкретного навыка, указанного в цели развития
3	Определенность действий во времени	Для каждого из мероприятий должен быть установлен либо конкретный срок его реализации, либо периодичность выполнения развивающих действий
4	Реалистичность	План должен учитывать производственную загрузку работника

Индивидуальный план развития – это документ, содержащий в себе цели и программу развития сотрудника, его профессиональных и деловых

качеств. План развития необходим для осуществления контроля и учета мероприятий по развитию каждого конкретного сотрудника в компании, например, в рамках системы оценки персонала или проекта по развитию кадрового резерва. Выполнение план развития является показателем эффективности работы самого работника, его руководителя и системы обучения и развития персонала организации в целом.

По критериям, указанным в табл. 13, можно оценивать качество составленных индивидуальных планов развития сотрудников.

Обучение должно проводиться по графику. График должен составляться в период ежегодного планирования по основным направлениям обучения, а далее – ежемесячно корректироваться в соответствии с актуальными задачами компании.

В целом совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «Вымпелком» должно строиться по принципу приоритетности выявленных потребностей в обучении различных групп персонала, основанных на анализе расхождений между предъявляемыми к работникам требованиями и существующим уровнем компетентности.

Работа по внутрифирменному обучению персонала является составной частью подготовки кадрового резерва и поэтому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по обучению находят отражение в системе планирования на предприятии.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение совершенствования системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом»**

Разработка мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом» основана на следующих нормативных документах (табл. 13).

Таблица 14 – Нормативные документы – основания для мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом»

Мероприятие	Документы
Разработать и утвердить комплекс методов (технологий) выявления потребности в обучении	– Инструкция по применению методов (технологий) выявления потребности в обучении персонала в ПАО «ВымпелКом»
Внедрить комплекс методов (технологий) выявления потребности в обучении	– Приказ о применении методов (технологий) выявления потребности в обучении персонала в ПАО «ВымпелКом» – Результаты оценки (аттестации) работников – Анкета для руководителей подразделений и сотрудников – Бланк заявки на обучение
Проанализировать и при необходимости оптимизировать комплекс методов (технологий) выявления потребности в обучении	– Служебная записка руководителя отдела по работе с персоналом об оптимизации методов (технологий) выявления потребности в обучении персонала в ПАО «ВымпелКом». – Новая Инструкция по применению методов (технологий) выявления потребности в обучении персонала в ПАО «ВымпелКом»
Разработать, согласовать с руководителями подразделений и утвердить примерные формы индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников	– Формы индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников ПАО «ВымпелКом». – Приказ об утверждении форм индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников ПАО «ВымпелКом».
Внедрить систему индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников	– Приказ о внедрении индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников ПАО «ВымпелКом».
Проанализировать и при необходимости оптимизировать систему индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников	– Служебная записка руководителя отдела по работе с персоналом об оптимизации систему индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников ПАО «ВымпелКом». – Новые формы индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников ПАО «ВымпелКом».
Составление графика обучения персонала	– Служебные записки руководителей отделов о составлении графика обучения персонала.

Вообще правовое регулирование системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации [49].

Нормативно-правовые акты относятся к самым распространенным и значимым источникам трудового права. Они различаются по своей юридической силе и соответственно – по месту в системе источников.

1) Конституция РФ является специфическим источником трудового права. Она провозглашает базовые права человека в сфере труда, которые составляют основу соответствующих институтов трудового права. Положения ст. 37 выступают в качестве исходных начал правового регулирования трудовых отношений. Законодательство о труде направлено на развитие этих начал и создание системы гарантий трудовых прав работника [41; 67].

2) Помимо закрепления основных трудовых прав и принципов трудового права нормы Конституции РФ имеют значение для построения системы источников трудового права. Так, ст. 15 Конституции РФ включает в правовую систему страны общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры РФ. Для трудового права это положение очень важно, поскольку значительная часть прав человека – это трудовые права, такие как право на труд, право на отдых, на объединение и т. д. Эти права и механизм их реализации нашли отражение как в международных пактах, декларациях, так и в многосторонних международных договорах – конвенциях Международной организации труда. Признание их непосредственно действующими на территории РФ – свидетельство интеграции России в международное сообщество и доказательство ее приверженности общегуманистическим идеалам.

Трудовой кодекс РФ, введенный в действие с 01.02.2002 и измененный Федеральным законом от 30.06.2006 № 90-ФЗ, является базовым актом



отрасли и в соответствии с ч. 2 ст. 5 ТК имеет приоритетное значение по сравнению с другими федеральными законами.

Трудовой кодекс определяет содержание всех институтов трудового права. Он содержит понятийный аппарат отрасли, закрепляет основные принципы правового регулирования трудовых отношений, определяет правовое положение работника и работодателя. Кодекс выполняет ключевую роль в механизме правового регулирования трудовых отношений, устанавливая права работников, их гарантии и способы их защиты [41; 68].

В частности, согласно ТК РФ право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации является по своей природе одним из основных трудовых прав работника (ст. 21).

По сути, в ст. 21 ТК РФ речь идет о праве на профессиональное обучение. При этом следует разграничить формы профессионального обучения: профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников [26; 681].

Специфическим источником трудового права выступает локальный нормативный акт, принимаемый работодателем в пределах своей компетенции. Такой акт распространяется на всех работников данной организации или на отдельные категории работников, специально указанные в самом акте. Как правило, локальный нормативный акт принимается с учетом мнения представительного органа работников. Такой порядок устанавливается для принятия локальных нормативных актов, прямо названных в Кодексе, других федеральных законах, иных нормативных правовых актах или в соглашениях, коллективном договоре [41; 74].

В условиях перехода к рыночной экономике значение локальных актов возрастает. Господствовавшие ранее административные методы управления экономикой уходят в прошлое, предприятиям предоставляется больший объем прав и ответственности, чем раньше, и локальные нормы в большей мере могут отразить особенности правового регулирования трудовых и социальных отношений на отдельных предприятиях [37; 21].

Право каждого человека на образование признается во Всеобщей декларации прав человека и иных международно-правовых актах.

Конституция РФ гарантирует право на получение профессионального образования (ст. 43). Речь идет о получении профессионального образования соответствующего уровня (начальное, среднее, высшее, послевузовское и дополнительное) в образовательных учреждениях или образовательных подразделениях организаций, имеющих соответствующую лицензию, в соответствии с установленными государственными образовательными стандартами [26; 682].

В ТК РФ правовой механизм реализации права работника на профессиональное обучение выведен на локальный и договорный уровни. Необходимость и периодичность профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для собственных нужд определяет работодатель. В локальном порядке с учетом мнения представительного органа работников он устанавливает формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, перечень необходимых профессий и специальностей. В этой связи для реализации права на профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации необходимо, как правило, наличие сложного фактического состава: 1) коллективный договор (соглашение) или локальный нормативный акт или трудовой договор; 2) дополнительный договор между работником и работодателем или ученический договор.

Право на профессиональное обучение может быть осуществлено в двух основных правовых формах:

- 1) профессиональное обучение непосредственно в организации (на производстве);
- 2) профессиональное обучение путем направления работника на обучение в образовательные учреждения или другие организации.

И в первом, и во втором случаях профессиональное обучение проводится за счет средств работодателя, в интересах работодателя на

договорных началах. Речь идет о самостоятельных видах договоров. Так, в теории трудового права ряд авторов вполне обоснованно индивидуальные договоры о труде по признаку особенности содержания подразделяют на две группы: договоры о трудовой деятельности работника (трудовой договор, договор о совместительстве и др.) и договоры об учебно-трудовой деятельности работника (ученические договоры, договоры о повышении квалификации) [26; 684].

Право на профессиональное обучение (профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации) реализуется в индивидуально-договорной форме [26; 685].

В ТК РФ право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям, реализуется путем заключения соответствующих договоров:

- 1) ученический договор как договор на профессиональное обучение или переобучение с отрывом от производства или без отрыва;
- 2) договоры на повышение квалификации, профессиональную подготовку, переподготовку работника.

Ученические договоры. В первоначальной редакции ТК РФ предусматривались два вида ученических договоров: 1) с работником данной организации на переобучение без отрыва от производства; 2) с лицом, ищущим работу, на профессиональное обучение (ст. 198). Первый вид названного договора являлся дополнительным к трудовому договору и регулировался трудовым законодательством. Второй вид ученического договора согласно ТК РФ характеризовался как гражданско-правовой и, соответственно, регулировался гражданским законодательством [26; 687].

Следует выделить два вида ученических договоров в зависимости от правового статуса ученика: ученический договор с лицом, ищущим работу, и ученический договор с работником. Ученический договор с лицом, ищущим работу, предполагает последующее заключение трудового договора по

окончании ученичества (ст. 207 ТК РФ). Ученический договор с работником данной организации признается дополнительным к трудовому договору (ст. 198 ТК РФ) [26; 688].

Договоры о профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации у данного работодателя или иных образовательных учреждениях по направлению работодателя. В отличие от ученического договора названные договоры в ТК РФ не получили даже рамочного правового опосредования. Законодатель ограничился лишь общим указанием на заключение в этом случае с работником дополнительного договора (ст. 197 ТК РФ) – имеется в виду дополнительный по отношению к трудовому договору. Таким образом, к трудовым договорам о профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации относятся только договоры, заключенные работодателем и работником организации. При заключении таких договоров с лицами, ищущими работу, они носят гражданско-правовой характер. Только в отношении работников организации работодатель вправе по соглашению сторон включить в качестве дополнительного условия трудового договора условие об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение проводилось за счет работодателя.

Содержание рассматриваемых договоров о профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации определяется соглашением сторон трудового договора, так же как и основания его прекращения, продления. Поскольку названные договоры носят трудовую характер, постольку на них, как и на ученический договор, распространяется трудовое законодательство [26; 692].

В настоящее время право работников на профессиональное обучение относится к международно-правовым стандартам трудовых прав. Профессиональной подготовке и профессиональной ориентации посвящены Конвенция МОТ № 142 о профессиональной ориентации и профессиональной подготовке в области развития людских ресурсов (1975 г.)

и одноименная Рекомендация МОТ № 150 (1975 г.), а также Рекомендации № 88 о профессиональном обучении работников, включая инвалидов (1950 г.), № 136 о специальных программах занятости и подготовки молодежи (1970 г.), № 117 о производственном ученичестве (1962 г.). В этих актах содержится широкий комплекс норм, направленных на формирование в государствах – членах МОТ развитых национальных систем профессиональной ориентации и профессионального обучения населения. В данной связи заявленные положения и принципы являются основой для формирования правового механизма реализации права работников на профессиональное обучение.

Среди этих принципов можно назвать следующие.

Во-первых, принцип открытости и доступности профессионального образования, обучения. Речь идет, прежде всего, о равных возможностях на получение профессионального обучения, а также о праве лица получить профессиональную подготовку с учетом склонностей, способностей и интересов, а также возможности занятости. Особое место в международно-правовых актах отводится программам профориентации.

Во-вторых, это принцип дифференциации профессионального обучения, наличие в законодательстве специальных норм, касающихся профессиональной подготовки особых групп населения: инвалидов, молодежи, пожилых трудящихся, языковых меньшинств, трудящихся-мигрантов.

В-третьих, принцип непрерывного профессионального обучения в течение всей жизни работника во всех секторах экономики. В каждом государстве – члене МОТ должны разрабатываться дополняющие друг друга программы общего и профессионального технического образования, профессиональной подготовки как в образовательных учреждениях, так и на производстве. Государственным органам рекомендуется поддерживать постоянный контакт с работодателями, осуществляющими обучение на основании договоров производственного ученичества, обеспечивать надзор и

регулярные проверки выполнения целей производственного ученичества. Некоторые исследователи (Б. Трентин, Х. Борстлап и др.) рассматривают пожизненную учебу работников сразу в нескольких аспектах: как своеобразное правовое обязательство, как вознаграждение натурой, в качестве гарантии на будущее, защиты против неопределенности [26; 693].

В-четвертых, принцип социального партнерства (трипартизма), включая ответственность государства за базовые (предварительные) образование и профессиональную подготовку, а также за координацию деятельности социальных партнеров по дополнительной профессиональной подготовке работников. МОТ особо подчеркивает, что государства-члены должны содействовать совместно с социальными партнерами постоянному определению тенденций в отношении специальностей, которые востребованы экономикой и обществом в целом [26; 694].

Таким образом, перечисленные принципы института профессионального обучения носят межотраслевой характер, охватывая сферу не только трудового права, но и административного и государственного права. Отметим, что названные принципы нашли отражение и в Европейской социальной хартии. Этим международно-правовым актом также установлен рекомендуемый перечень необходимых мер по обеспечению права на профессиональную подготовку. Среди них особо можно выделить: сокращение или упразднение всякой платы за обучение; включение в нормальные рабочие часы времени, затрачиваемого трудящимися на дополнительную профессиональную подготовку, которую они получают по просьбе своего работодателя в течение работы по найму, и др. К сожалению, рассмотренные международно-правовые принципы института профессионального обучения далеко не в полной мере нашли отражение в ТК РФ [26; 695].

Институт профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации по ТК РФ с учетом состояния трудового законодательства современной теории трудового права находится в стадии становления.

Достаточно сказать, что сегодня на законодательном уровне отсутствует комплексный рамочный акт, регулирующий профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации [26; 698].

Итак, нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом» состоит из нормативно-правовых актов федерального, регионального и локального (организационного) уровней.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ПАО «ВымпелКом»**

Экономическая эффективность в области управления персоналом означает достижение целей организации (например, производство товаров) путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств. Этот принцип реализуется при наиболее благоприятном соотношении между результатом труда и масштабом его использования (продуктивность труда) и соответственно при наиболее благоприятном соотношении между результатами труда персонала и затратами на персонал (экономичность труда).

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны. Сюда относятся, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности.

Единство экономической и социальной эффективности работы с персоналом единодушно признается всеми специалистами [39; 7].

В настоящее время невозможно с достаточной степенью достоверности провести оценку экономико-социальной эффективности и она может носить только сугубо приближенный характер.

При этом надо еще иметь в виду, что понятие результата деятельности системы редко бывает однозначным. Так, если речь идет о системе обучения работников, то результат может оцениваться в основном по изменению социального уровня работников, либо по некоторым другим параметрам [39; 8].

Таблица 15 – Социально-экономическая эффективность мероприятий

Социальная эффективность	Экономическая эффективность
<p>1) Обучение работников позволит организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности (повышение качества труда персонала и т.п.).</p> <p>2) Ускорение адаптации новых сотрудников и достижения ими необходимого уровня эффективности.</p> <p>3) Обучение персонала с минимальным отрывом от основной работы или вовсе без отрыва от обязанностей; сотрудники получают нужные знания прямо на рабочих местах.</p> <p>4) Выявление и сохранение знаний сотрудников, в т.ч. и покидающих компанию по разным причинам, систематизация этих знаний и эффективное их использование. Повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка. Таким образом, организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов.</p> <p>5) Более легкое внедрение организационных изменений, уменьшение сопротивления изменениям.</p> <p>6) Укрепление лояльности персонала, рост вовлеченности. Повышение приверженности персонала фирме.</p> <p>7) Снижение уровня текучести кадров.</p> <p>8) Обучение позволит поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.</p> <p>9) Обеспечение преемственности сотрудников на важных должностях, внутренний рекрутинг.</p>	<p>Предположим, что после внедрения мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения, объем продаж в компании за счет этого увеличится на 3% за год.</p> $\mathcal{E} = B * 3\% - Z$ <p>где <math>\mathcal{E}</math> – эффективность,  <math>B</math> – выручка,  <math>Z</math> – затраты на внедрение  Тогда:  <math>401918000 * 3\% =</math>  <math>12058000</math>  <math>- 3000 = 12055000 \text{ р.}</math>  Таким образом,  экономический эффект  составит 12055000 руб.</p>

Помимо экономического, при оценке эффективности определяют социальный эффект, повышение социальной активности коллектива, которое проявляется в качественном аспекте деятельности и в увеличении (количественном) экономического эффекта.



Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Социальная эффективность менеджмента выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

Что касается результатов и преимуществ, которые может принести предприятию мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала, перечислим основные из них:

1) Обучение работников позволит организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности (повышение качества труда персонала и т.п.).

2) Ускорение адаптации новых сотрудников и достижения ими необходимого уровня эффективности.

3) Обучение персонала с минимальным отрывом от основной работы или даже вовсе без отрыва от обязанностей; сотрудники получают нужные знания прямо на рабочих местах.

4) Выявление и сохранение знаний сотрудников, в т.ч. и покидающих компанию по разным причинам, систематизация этих знаний и эффективное их использование. Повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка. Таким образом, организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов.

5) Более легкое внедрение организационных изменений, уменьшение сопротивления изменениям.

6) Укрепление лояльности сотрудников и потребителей, рост вовлеченности. Повышение приверженности персонала своей организации.

7) Снижение уровня текучести кадров.

8) Обучение позволит поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

9) Обеспечение преемственности сотрудников на важных должностях, внутренний рекрутинг.

Кроме того, в результате реализации предложенных нами мероприятий к числу показателей социальной эффективности можно отнести следующие:

- повышение обоснованности кадровых решений;
- улучшение динамики показателей движения персонала;
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников, их творческая самореализация;
- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр. за счет прозрачности решений о повышении по итогам аттестаций).

Социальная эффективность проявится в высокой степени достижения индивидуальных целей работников и будет характеризовать удовлетворение в процессе руководства ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников.

Позитивные социальные последствия реализации рекомендаций предположительно будут формироваться и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации и пр.).

Для работника польза от обучения состоит в следующем: более высокая удовлетворенность своей работой; рост самоуважения; рост квалификации, компетентности; расширение карьерных перспектив как внутри, так и вне организации.

Кроме того, по результатам обучения возможно совмещение профессий работников по родственным специальностям, приносящее значительную

экономии затрат. Так, например, сотрудник юридического отдела, изучивший основы кадрового делопроизводства, может выполнять функции соответствующего работника кадровой службы, что позволяет сократить расходы на сокращение заработной платы.

В ходе учебных мероприятий нет гарантии, что сотрудник будет внедрять полученные знания и навыки в постоянную практику своей работы, т.к. отсутствует система контроля знаний, экзаменов. В этом случае можно говорить исключительно об изменении прямых результатов обучения достигаемых в краткосрочной перспективе. Проблема такого подхода обучения заключается в том, что между моментом возникновения проблемы и реакцией проходит достаточно времени, в этой ситуации качественная оценка эффективности обучения весьма затруднена.

Все эти показатели социальной эффективности в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом.

Сложность определения и расчета конечного социально-экономического результата (эффективности) состоит в том, что он может проявиться лишь в долгосрочном периоде и зависит от множества факторов. Кроме того, затруднена оценка конечных результатов деятельности организаций в чистом виде, без учета воздействия внешних факторов. Конечный социальный эффект выражает, прежде всего, качество трудовой жизни персонала, методы измерения которого пока недостаточно разработаны.

Однако, чтобы реализовать все вышеперечисленные перспективы на практике, обучение действительно должно стать системой. Организации необходимо ясно представлять и адекватно оценивать собственные потребности в обучении, четко формулировать цели – как учебные, так и связанные с самим бизнесом, чтобы построить систему обучения, исходя из этих, специфических для данной компании, вводных, и внести в нее соответствующие элементы.

Таким образом, работа по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала целесообразна, т.к. повысится эффективность деятельности предприятия в целом, однако основной будет социальная эффективность. В результате это положительно скажется на производительности труда. Ведь компании по большей части конкурируют между собой показателями качества персонала, что тесно связано с обучением. Особенно это актуально для сервисных компаний телекоммуникационной сферы, когда потребитель ориентируется в выборе провайдера мобильной связи качеством его обслуживания, поэтому чем более качественно и эффективнее проводится внутрифирменное обучение, тем выше производительность труда персонала, качество обслуживания потребителей.

Кроме того, совершенствование системы внутрифирменного обучения позволит улучшить показатели адаптации персонала за счет своевременной передачи знаний, обучения необходим навыкам.

### **Выводы по второй главе**

Во второй главе нами разработаны мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала ПАО «Вымпелком» (расширить комплекс методов выявления потребности в обучении; внедрить систему индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников; обучение должно проводиться по графику), определено их нормативно-правовое обеспечение и социальная эффективность от внедрения в деятельность организации (повышение обоснованности кадровых решений; улучшение динамики показателей движения персонала; реализация и развитие индивидуальных способностей работников, их творческая самореализация; благоприятный социально-психологический климат и т.д.).

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Представим результаты исследования.

Внутрифирменное обучение и повышение квалификации персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Оно способствует созданию благоприятного социально-психологического климата в организации, повышению мотивации сотрудников и их лояльности организации, обеспечивает преемственность в управлении. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее.

Обучение персонала в организации представляет собой планомерно организованный целенаправленный осуществляемый процесс, направленный на овладение персоналом необходимых знаний, умений, навыков, позволяющих применить их на практике, для достижения эффективного и плодотворного результата.

Проведенный анализ системы управления персоналом в ПАО «Вымпелком» подтвердил достаточно высокую эффективность системы. В целом проводимую на предприятии работу по управлению персоналом можно оценить как эффективную. Кадровое обеспечение ПАО «Вымпелком» соответствует потребностям организации.

В корпоративном университете «Билайн» реализуются программы обучения сотрудников по нескольким направлениям: эффективное управление ресурсами компании, информационные технологии, взаимодействие с клиентами, дополнительное профессиональное обучение (в т.ч. маркетинговое, юридическое и т.д.), охрана труда и техника безопасности, развитие личной эффективности.

Значимой частью системы профессионального развития сотрудников является обучение менеджеров, которое реализуется в рамках следующих программ: школа кадрового резерва для будущих и функциональных директоров филиалов; школа директоров филиалов; программы развития компетенций новых руководителей; региональные программы обучения.

В системе внутрифирменного обучения для постоянного профессионального развития сотрудников в ПАО «ВымпелКом» сформирована единая система корпоративного обучения, центральным элементом которой является «Корпоративный университет Билайн». Используются различные формы обучения, в т.ч. тренинги, электронные курсы и индивидуальная работа.

Однако, в системе внутрифирменного обучения персонала ПАО «Вымпелком» есть и недостатки: не уделяется достаточно внимания определению потребности в обучении, отсутствуют индивидуальные планы развития сотрудников, нет графика обучения.

Нами разработаны мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала ПАО «Вымпелком» (а именно: расширить комплекс методов выявления потребности в обучении; внедрить систему индивидуальных планов развития для каждой категории сотрудников; обучение должно проводиться по графику), определено их нормативно-правовое обеспечение и социальная эффективность от внедрения в деятельность организации (повышение обоснованности кадровых решений; улучшение динамики показателей движения персонала; реализация и развитие индивидуальных способностей работников, их творческая самореализация; благоприятный социально-психологический климат и т.д.).

Таким образом, работа по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала целесообразна, т.к. повысится эффективность деятельности предприятия в целом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]: Пер. с англ. / М. Армстронг. – М.: Питер, 2011. – 825 с.
2. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст]: Пер. с англ. / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 328 с.
3. Аудит и контроллинг персонала организации [Текст]: Учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2010. – 224с.
4. Аширов, Д.А. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Д.А. Аширов. – М.: Изд-во Проспект, 2013. – 360 с.
5. Банникова, Л.Н. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – 151 с.
6. Бельская, Е.Г. Управление персоналом: технологии и методы [Текст]: Учебное пособие / Е.Г. Бельская. – М.: ГУУ, 2014. – 109 с.
7. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Н.П. Беляцкий. – Мн.: Современная школа, 2011. – 448 с.
8. Бердычевский, В.С. Трудовое право [Текст]: Учебное пособие / В.С. Бердычевский, Д.Р. Акопов, Г.В. Сулейманова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – 512 с.
9. Булганина, С.В. Моделирование системы внутрифирменного обучения персонала сервисной организации и опыт ее реализации / С.В. Булганина, Т.Е. Лебедева // Современные проблемы науки и образования. № 2. 2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=21858>
10. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 368 с.
11. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014. – 496 с.

- 12.Веснин, В.Р. Управление персоналом [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 688 с.
- 13.Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: Учебник / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2014. – 448 с.
- 14.Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента [Текст]: Учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Костромина. – М.: Изд-во Андреевский изд. дом, 2010. – 251 с.
- 15.ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» [Текст]. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2012. – 17 с.
- 16.Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [Текст]: Учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М.: Изд-во «Академия Естествознания», 2015. – 291 с.
- 17.Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 546 с.
- 18.Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 320 с.
- 19.Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом [Текст] / Л.Н. Иванова-Швец. – М.: Изд-во ЕАОИ, 2015. – 200 с.
- 20.Кокшарова, В.В. Анализ и моделирование трудовых показателей [Текст]: Учебное пособие / В.В. Кокшарова. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2011. – 240 с.
- 21.Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент [Текст]: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2011. – 752 с.
- 22.Коновальчик, В. Построение процесса обучения персонала в рамках общей системы развития персонала [Электронный ресурс] / В. Коновальчик // Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/postroenie->



protssessa-obucheniya-personala-v-ramkakh-obshchei-sistemy-razvitiya-personala

23. Конституция Российской Федерации [Текст]. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2016. – 64 с.
24. Корнейчук, Б.В. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / Б.В. Корнейчук. – М.: Гардарики, 2011. – 286 с.
25. Кудрявцева, Е.И. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Е.И. Кудрявцева. – СПб.: Межотраслевой ин-т повышения квалификации, 2015. – 438 с.
26. Куренной, А.М. Трудовые споры: практический комментарий [Текст] / А.М. Куренной. – М.: Дело, 2014. – 608 с.
27. Лушников, А.М. Курс трудового права [Текст]: Учебник: В 2 т. Т. 2 / А.М. Лушников, М.В. Лушникова. – М.: Статут, 2013. – 1151 с.
28. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 144 с.
29. Маренков, Н.Л. Антикризисное управление [Текст] / Н.Л. Маренков, В.В. Касьянов. – М.: Национальный институт бизнеса. Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2015. – 512 с.
30. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Дело, 2010. – 312 с.
31. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2015. – 720 с.
32. Музыченко, В.В. Управление персоналом [Текст]: Лекции: Учебник / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2011. – 528 с.
33. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст]: Учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2011. – 560 с.
34. Оноприенко, А.В. Роль и место внутрифирменного обучения персонала в системе кадрового менеджмента [Текст] / А.В. Оноприенко // Журнал

- «Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения». № 3. 2015. – С.37-41.
- 35.Панфилова, М.В. Игровые формы обучения персонала организации [Текст] / М.В. Панфилова // Молодой ученый. № 8. 2014. – С. 927-929.
- 36.Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст]: Учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2011. – 279 с.
- 37.Пыжова, Л.А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда [Текст] / Л.А. Пыжова // Молодой ученый. № 8. 2014. – С. 565-567.
- 38.Рыжакова, Е.Н. Нормативно-правовое регулирование управления персоналом в организации [Текст] / Е.Н. Рыжакова, Т.Р. Ханнанова // Сб. науч. ст. под общ. ред. Л.Ю. Шемятихиной; ГОУ ВПО «УрГПУ». – Екатеринбург, 2009. С. 337 – 339
- 39.Слободской, А.Л. Обучение персонала организаций [Текст]: Учебное пособие / А.Л. Слободской. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 124 с.
- 40.Смирнов, В.Т. Управление человеческим капиталом [Текст]: Учебное пособие / В.Т. Смирнов, И.В. Сошников, Ф.Б. Власов. – Орел: ОРЕЛГТУ, 2011. – 276 с.
- 41.Столяров, В.И. Управление персоналом [Текст] / В.И. Столяров. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 295 с.
- 42.Сухов, А.Н. Социальная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Сухов, А.А. Бодалев, В.Н. Казанцев; Под ред. А.Н. Сухова, А.А. Деркача. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 616 с.
- 43.Сыроватская, Л.А. Трудовое право [Текст]: Учебник / Л.А. Сыроватская. – М.: Юрист, 2013. – 312 с.
- 44.Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: Учебно-практическое пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2013. – 272 с.
- 45.Трудовое право России [Текст]: Учебник / Отв. ред. Ю.П. Орловский, А.Ф. Нуртдинова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 608 с.

46. Трудовое право России [Текст]: Учебник / Под ред. д.ю.н., проф. А.М. Куренного. – М.: Юристъ, 2014. – 493 с.
47. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2016. – 272 с.
48. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М: ЮНИТИ, 2010. – 356 с.
49. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
50. Цыпкин, Ю. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Ю. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 326 с.
51. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2010. – 368 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Организационная структура ПАО «Вымпелком»

